

# Диалог с бизнесом



Одна из главных компетенций руководителя ИТ-службы — уметь разговаривать на понятном для бизнеса языке. СIO должен уметь общаться и строить свою внутрикорпоративную политику. Однако в современных условиях требуются не только эти компетенции, и не только со стороны ИТ.

**Т**ерри Уайт, автор книги «Что хочет бизнес от ИТ», сравнивал ИТ-специалистов с библиотекарями, которые книг никогда не читают, а только регистрируют их, вносят в каталог, расставляют по полкам и выдают по требованию. Как бы укоризненно это ни звучало, типичная цель ИТ-департамента — предоставление стабильной ИТ-платформы для поддержания бизнес-операций. Однако высшему бизнес-руководству миссия ИТ-службы видится несколько иначе. Именно об этом и говорили представители бизнеса и ИТ, принявшие участие в заседании круглого стола, созванном по инициативе регионального клуба ИТ-директоров Калининграда СIO 39°Club.

Вряд ли сейчас можно найти современные успешные предприятия, которые не использовали бы современные ИТ-решения. Представители бизнеса считают, что приоритеты перед ИТ-службами следует расставить следующим образом: повышение производительности труда сотрудников предприятия; помощь в снижении издержек; обеспечение надежности бизнеса. Сопоставление этих оценок дает возможность решать, внедрять то или иное ИТ-решение или нет.

Подход к делу с позиции «библиотекаря» категорически не приемлет Юрий Дергачев, генеральный директор компании «Юринат». По его мнению, подобным отношением может отличаться не только ИТ-директор, а практически любой менеджер в компании. «Хотелось бы оценивать качество работы того или иного менеджера по количеству инноваций, которые он привнес в компанию. С этой точки зрения у ИТ-менеджера самое широкое поле для инициатив, — считает Дергачев. — Без инноваций сегодня практически никакое предприятие не может развиваться. Но если ИТ-менеджер не приносит никаких инноваций, вот тогда он сто-процентный «библиотекарь»».

Представители ИТ-сообщества настаивают на том, что бизнесу необходимо предоставить инструмент, а то, под какие задачи и потребности бизнеса он будет настроен, не всегда зависит от ИТ. «Бизнес по своей природе неоднороден. Один руководитель ожидает от менеджеров, что они придут и внесут свои предложения, а другой пресекает любые инициативы, кроме собственных», — отмечает Алексей Ежов, директор ИТ-департамента калининградского отделения АКБ «Инвестбанк».

«У нас в компании ИТ-деятельность оценивается по трем показателям: ежегодные суммарные инвестиции в ИТ; соотношение расходов на ИТ и общих расходов; эффект от ИТ (то есть удельные затраты на единицу нашего продукта с точки зрения снижения затрат). И здесь возникает самая большая сложность — как правильно оценить? И готов ли ИТ-менеджер нести ответственность за все эти расходы на инновации с точки зрения конечного продукта?», — отмечает Дергачев.

С одной стороны, ответ очевиден: готов, но в рамках собственной зарплаты, потому что собственник отвечает деньгами, а ИТ-директор — своей репутацией. Его типичный ответ в подобных ситуациях звучит примерно так: «Я все правильно сделал, а виноваты будут другие менеджеры».

«Я должен стоять на стороне ИТ-директора, но тем не менее я знаю десяток «железных» отговорок, которые можно привести собственнику бизнеса в случае, если проект провалился», — признается Геннадий Беседин, ИТ-директор группы компаний Вестер.

Наиболее сдержанную и взвешенную позицию занял Алексей Затопляев, директор по ИТ компании «Бауцентр Рус», президент клуба СIO 39°Club: «ИТ-директор должен нести ответственность за расходную часть любого ИТ-проекта, и он это делает. А вот за доходную... Это вопрос тонкий, потому что ИТ-служба предоставляет инструмент, а его пользователями становятся другие сотрудники компании. Приходится зависеть от общей культуры компании, уровня обучения пользователей, ситуации на рынке и множества других факторов, которые могут пов-

лиять на конечный результат практически любой инициативы».

### Должностная позиция

По мнению бизнеса, должно быть не только движение структурных подразделений в сторону ИТ, но и движение от ИТ в сторону производственных нужд. Чтобы ИТ-директор был компетентен в вопросах бизнеса, он должен в нем разбираться, а значит, входить в совет директоров.

«Необходимо, чтобы ИТ-лидер не ограничивался рамками своих технологий, а был готов получать знания в различных областях. Правда, его членство в совете директоров еще не гарантирует, что его знания выйдут на качественно новый уровень. Кроме того, я не считаю, что ИТ-подразделение должно подчиняться первому лицу в компании. Оно должно быть в подчинении финансового контролера или просто контролера. Другое дело, что такой службы ни у кого нет. В частности в нашей компании мы только идем к созданию такой службы, которая по сути должна находиться на стыке трех направлений: производства, финансов и ИТ», — полагает Дергачев.

«У нас считалось, что ИТ-департамент — сервисное подразделение, откуда мы не достигли определенного объема производства. Однако выяснилось, что без ИТ мы не можем организовать практически никакое производство, поэтому сейчас я вынужден присутствовать на заседаниях совета директоров. Часто я не могу понять, зачем трачу время на то или иное заседание. Но потом приходит осознанное понимание, для чего это время было мною потрачено», — признается Игорь Волченко, заместитель исполнительного директора по ИТ компании «Автотор Холдинг».

«А я бы ввел ИТ-директора в совет директоров хотя бы для того, чтобы он был в курсе тех проблем, которые ставятся бизнес-руководством, иначе, когда ИТ-директору будет поставлена задача, которую вывели в результате коллективного обсуждения на совете директоров, ожидаемой отдачи не получится», — считает Ежов. — Очень важно, чтобы ИТ-директор не только разбирался в тонкостях технологического и производственного процесса, но и чувствовал состояние и пульс компании, ее насущные потребности. Если он только начинает разбираться в логистике, то никогда не сможет выступить с инициативами по усовершенствованию тех или иных бизнес-процессов. Он просто не знает проблем, которые обсуждаются на совете директоров, следовательно, не придет с решениями, потому что если суть задачи до него донесет его непосредственный руководитель, то не факт, что тот не будет иметь свои интересы при решении задачи».

Но тогда получается, что ИТ-директор вынужден признать свою профнепригодность для любого другого бизнеса, кроме того, которым занимается в данный момент: например, банковский СIO будет бесполезен для промышленного предприятия.

«Логика нашего разговора приводит именно к этому, — соглашается Затопляев. — Карьера, которую сделали мои знакомые, оказалась очень жестко привязана к определенной отрасли. Я сам проработал в банке довольно долгое время. Сейчас мой запас компетенций и знаний уже очень жестко привязан к торговле. Меня ценят не за то, что у нас работают серверы и какие-то бизнес-приложения (о мно-

гом, по большому счету, вообще никто не знает за пределами ИТ-службы), а за компетенцию в самом бизнесе, в его процессах и за умение их перестраивать».

### Кризисное обострение

Проблема взаимодействия ИТ-службы и бизнеса на предприятии, несмотря на всю ее парадоксальность, существует. Парадокс же состоит в том, что на предприятии, наряду с ИТ, существуют и другие подобные службы: хозяйственная, HR, служба безопасности, PR, бухгалтерия и т.п. Но ни с одной из этих служб проблемы взаимодействия у бизнеса не возникает, или она не стоит так остро, как с ИТ. Более того, никто не задумывается о необходимости выстроить модель такого взаимодействия, и если в благополучные времена бизнес еще готов терпеть ИТ, то в условиях кризиса проблема приобретает характер острого воспалительного процесса. Основную причину конфликта ИТ и бизнеса можно сформулировать следующим образом: затраты на ИТ высоки, а результат непрогнозируем.

В кризис сокращения коснулись в первую очередь тех структур, которые были нацелены на развитие, поэтому неудивительно, что ИТ-бюджеты пострадали более других. Но все понимают, что на какой-то ограниченный срок можно существенно сократить расходы, если не заниматься развитием и модернизацией ИТ-инфраструктуры. Однако в кризис можно развиваться, а иногда и еще активнее, чем раньше. По мнению Дергачева, бизнес сам должен развиваться и развивать какие-то проекты: «Правда, развитие проектов связано с инвестициями или привлечением инвестиционных средств. А если этих средств нет, то и развивать нечего».

«Не могу сказать, что что-то принципиально изменилось после того, как меня подчинили финансовому директору, но финансовые службы по своей сути очень консервативны и не заинтересованы в инновациях, которые не касаются финансов», — отмечает Беседин.

Очень многие инвестиции в ИТ предполагают долгую отдачу. Вместе с тем ИТ-инфраструктура, построенная до кризиса, устаревает, и есть риск подойти к точке невозврата, когда вроде бы можно обходиться без надлежащих инвестиций в обновление ИТ, но вернуться на рынок или восполнить упущенные возможности будет уже невозможно.

Но бизнес часто волнует иной вопрос: если существующий функционал в той или иной степени удовлетворяет требованиям бизнеса, то есть ли смысл его обновлять? По мнению Затопляева, ответ на этот вопрос — за бизнесом, только он может оценить, достаточно ли функционально программное обеспечение, которое используется в компании.

Часто представители бизнеса говорят, что у них нет информации для принятия решения. ИТ-служба спрашивает, а какая информация нужна? «Ну какая-нибудь», — следует ответ. Или так: «Мне нужна актуальная и своевременная информация. Это же так просто!»

По мнению Евгении Гришиной, операционного директора компании «АльфаСтрахование», «конфликт интересов не в том, что одни не понимают языка других, а в том, что и тем и другим необходимо постоянно расширять свои компетенции». **CIO.RU**